

# Die inneren Kräfte einer Stadt mobilisieren

Bei der Standortentwicklung und beim Stadtmarketing gerät häufig aus dem Blick, dass es vor allem um die Menschen geht, die dort leben, und um jene, die neu hinzukommen. Das Ergebnis: Stadtplanung ohne Strategie, Stadtzentren ohne Leben und ein schwaches Profil im Wettbewerb der Städte. Der Beitrag zeigt, wie Städte gegensteuern können.

## Autoren



© Marcus Brandt

### Christoph Thoma

ist Geschäftsführer der Beratungsagenturen Stadtzukunft und Culturelab in Bludenz, Österreich, und strategischer Berater für Stadtmarketing, Tourismus, Kultur und Politik.



© Marcus Brandt

### Thorsten Kausch

ist Geschäftsführer der Stadtmanufaktur in Hamburg sowie Strategieberater für Stadtmarketing und politisch-strategische Kommunikation.

Was eine Stadt jedoch attraktiv macht, wird erst dann offensichtlich, wenn man eine ganzheitliche Betrachtung wagt. Wenn man das „Menschsein“ in einer Stadt – und damit die Standortfaktoren in ihrer ganzen Vielfalt und Relevanz – begreift. Denn dann erscheint nicht nur ihre Kategorisierung nach „hart“ und „weich“ endgültig obsolet, sondern es treten die entscheidenden Wettbewerbsfaktoren von Stadt nach vorne: Lebensqualität und Lebendigkeit.

Beides sind keine primären Sehnsuchtsziele des Stadtmarketings, sondern komplexe Garanten für die Zukunft einer Stadt. Sie sind die Essenz einer umfassenden Betrachtung von Infrastruktur, Klimaresilienz, Wohnraum und Innovation, Wirtschaft bis hin zu Bildung, Kul-

tur, Freizeit oder Grünflächen. Somit sind Lebensqualität und Lebendigkeit Selbstzwecke des urbanen Lebens – und zugleich Zieldimensionen einer weitsichtigen Stadtentwicklung und eines nachhaltigen Stadtmarketings. Oder anders gesagt: Lebensqualität und Lebendigkeit zu kultivieren, ist die Meisterdisziplin zukunftsfähiger Stadtgestaltung. Eine Stadt nach diesen Maßstäben zu „entwickeln“, erfordert:

- eine strategische Basis in Form eines visionären Narrativs,
- einen partizipativen Ansatz (Bürgerbeteiligung) und
- ein grundsätzlich neues Verständnis für das Zusammenspiel von Standortentwicklung und Stadtmarketing.

Bei einer Stadtmarke sprechen wir somit nicht von einem Logo oder Claim,

## Kompakt

Stadtmarketing wird zum Verbündeten von integrierter Stadtentwicklung, wenn ...

- eine Grundhaltung und ein Anspruch formuliert werden, dass man diese Rolle einnehmen will,
- Kompetenzen und Ressourcen freigespielt werden, um sich strategischen Themen widmen zu können,
- die Fähigkeit entwickelt wird, die Stadt zu lesen und dieses Wissen glaubwürdig in zukunftsgerichtete Stadtentwicklungsprozesse einzubringen,
- eine breite politische Unterstützung vorhanden ist oder dem Stadtmarketing durch Akzeptanz von städtischen Akteurinnen und Akteuren aus Tourismus und Wirtschaftsförderung eine neue Rolle als „Gestalterin“ auf Augenhöhe zugesprochen wird.

sondern von einer Gesamtinszenierung im Zusammenspiel der verschiedenen Disziplinen hin zu einem Erlebnisraum. „Eine Stadt ist eine Marke, ob sie will oder nicht. (...) Die Entscheidung ist daher nicht für oder gegen eine Marke, sondern nur, ob man sie strategisch nutzt oder sie brach liegen lässt“, schreibt Prof. Dr. Sebastian Zenker von der Kopenhagen Business School. Stadtmarketing ist demnach kein Selbstzweck, sondern schafft einen ökonomischen und sozialen Nutzen und steigert die Attraktivität der Stadt, wovon letztlich die ganze Stadt profitiert. Zudem kann damit von mehr Investitionen, mehr Touristinnen und Touristen, von mehr potenziellen Fachkräften ausgegangen werden, Identifikation und Engagement der Bürgerinnen und Bürger für „ihre“ Stadt können gesteigert werden, was zu „Stolz“ und Selbstbewusstsein führt, schlichtweg: Die Bedeutung und Relevanz der Stadt steigt.

Zeitgemäßes Stadtmarketing fungiert folglich als „Enabler“, vernetzt und aktiviert nach innen und nach außen. Richtig umgesetzt wird Stadtmarketing zu einer Art Spinne im Netz, wird zu einem Stadt-Kurator, um Geschäftsfelder zu orchestrieren, welche die strategische und markenkonforme Ausrichtung einer Stadt garantieren. Im Fokus steht dabei immer die Frage, welche Steuerungsmechanik für ganzheitliche Entwicklungen im Kontext von Stadt angewendet wird.

Für den Wettbewerb der Städte ist es unerlässlich, sich strategisch aufzustellen. Hierfür sind drei Schritte auf dem Weg zu einer starken Stadtmarke zielführend:

### 1. Stakeholder Management:

Akteurs- und Anspruchsgruppen sowie Meinungsbildnerinnen und -bildner sind zu identifizieren und zu aktivieren, da der Erfolg einer Stadt nicht allein von guten Ideen abhängig ist, sondern von einer hohen Qualität an Prozessverständnis und -management und folglich von einem hohen Maß an Kommunikation.

### 2. Markenanalyse/-positionierung:

Eine 360-Grad-Markenanalyse als Basis für die wirkungsvolle Kommunikation der Stadtmarke ist unerlässlich. Die Stadt Innsbruck hat sich beispielsweise einem solchen Prozess gestellt und die Marke „Urban-Alpin“ auf den Weg gebracht. Seitdem wurden aus diesem Thema Impulse für die Stadtentwicklung (u. a. die Errichtung einer Markthalle) abgeleitet. Im Jahr 2021 wurde die Vermarktungsstruktur der Positionierung angepasst. Im Ergebnis wurde aus dem Stadtmarketing entsprechend der Markenstory „Urban-Alpin“ ein aktivierendes Stadtmanagement, damit eine Durchdringung des gesellschaftlichen Lebens gewährleistet werden kann und das eine hohe Lebensqualität, urbanen Flair und alpine Faszination miteinander verbindet.

### 3. Passgenaue Strukturen und Prozesse:

Die Aktivierung kann nur im Zusammenspiel mit allen öffentlichen und privaten Akteursgruppen in einer Stadt erfolgen. Hierzu sind die zur Positionierung passenden Gremien zu definieren und Prozesse des Zusammenwirkens zu entwickeln. Wichtig für diesen Schritt sind die definierten Rahmenbedingungen, welche die definierte Strategie mit Maßnahmen ausfüllen und erlebbar machen.

## Stakeholder Management als Schlüssel

Daraus lässt sich auch die Bedeutung von professionellem Stakeholder Management erkennen, welches Eigentümer, Entwickler, Architekten, Unternehmer, Behörden oder potenzielle Nutzerinnen und Nutzer zusammenbringt und Diskurse über Zielvorstellungen der kommunalen Entwicklung auslösen kann. Vor allem Meinungsbildnerinnen und -bildner, die meist Antreiberinnen beziehungsweise Antreiber eines Markenprozesses im Sinne einer ganzheitlichen Stadtentwicklung sind, können dazu beitragen, eine breite Akzeptanz bei den angesprochenen Gruppen und folglich den Bürgerinnen und Bürgern zu erzielen.

Wie kann ein solcher strategischer Dialog in mehreren Schritten mit ergebnisoffenem Prozess strukturiert werden?

- Ausgangssituation: Bestandsaufnahme und Zieldefinition
- Zukunftsperspektiven: Sammeln und Ordnen von Ideen
- Handlungsfelder: Strategische Ausarbeitung von Themen auf Basis von Erkenntnissen
- Umsetzungsmaßnahmen: Definition von konkreten Maßnahmen
- Projektabschluss: Zukunftsimpulse, Evaluierungsziele und kritische Prozessreflexion

### Die Stadt verstehen und neu denken

Das Stadtmarketing im ursprünglichen Sinne sollte eine Stadt zum Pulsieren bringen, im Dialog mit Akteurinnen und Akteuren unterschiedlichster Sparten Möglichkeitsräume schaffen und die daraus resultierenden Aktionsfelder aktiv begleiten. Doch ein zukunftsgerichtetes Stadtmanagement ist weiter gefasst und agiert heute viel mehr als eine Strategiegesellschaft beziehungsweise als konstruktiver Kritiker der eigenen Stadt. Dies gilt insbesondere dann, wenn es um die Markenkonformität einer Stadt geht. Aus diesem Grund bedarf es einer objektiven Analyse der Stärken der Stadt (Themenfelder, welche die Stadt von anderen abgrenzen), um die Marke nicht nur nach außen zu tragen, sondern insbesondere stringente Markenbotschaften zu transportieren.

Daraus lassen sich drei konsequente Managementaufgaben für die Zukunft ableiten. Diese zeigen auf, wie modernes Stadtmarketing zu zeitgemäßem Stadtmanagement wird:

1. Das Stadtmarketing der Zukunft übernimmt die Rolle eines Stadtmanagements, agiert als Strategieeinheit einer Stadt und ihrer Partnerinnen und Partner, orchestriert die Stadt im Zusammenspiel mit Verbündeten sowie Kompetenzträgerinnen und -trägern.
2. Strategische Ausrichtung heißt im Kontext eines zeitgemäßen Stadtmarke-

tings, auf einem 360-Grad-Blick aufzubauen, als Seismograf die „Stadt zu lesen“, Entwicklungen und Problemfelder zu erkennen, zu benennen, folglich einen konsequenten Wandel und Veränderungen zu begleiten und ein Zusammenspiel der unterschiedlichsten Akteurinnen und Akteure zu garantieren.

3. Dazu gehören unter anderem die fachliche Begleitung der Standortentwicklung in Stadtzentren und Stadtteilen sowie eine zielgruppenorientierte Serviceausrichtung zum Handel, zur Gastronomie und zu Dienstleistungsunternehmen. Zeitgemäßes Stadtmarketing garantiert eine strukturierte Zentrenentwicklung gleichermaßen wie die dramaturgische Implementierung neuer Eventformate im Sinne einer aktivierenden Stadtmarke.

### Narrativ der strategischen Basis

Lange wurden Städte vor allem über ihre Bau-Ikonen oder Events wahrgenommen – Melbourne, Paris, Bregenz oder Kiel sind nur einige Beispiele dafür. Diese Eindimensionalität wird von visionären Stadtmacherinnen und -machern aufgebrochen: Labels wie „Fahrradstadt“ Kopenhagen oder „Digitalstadt“ Tallin stehen symbolisch für Bewegung, Freiheit, Zukunft und globale Trends. Sie zeugen von einer Schwerpunktsetzung. Von einer großen Botschaft, welche Vision und Ziele ausstrahlt und unter der sich alles bewegt, was Stadt ist.

Ein solches Narrativ gibt Antworten darauf, wofür eine Stadt oder eine Region steht und welche Entwicklung sie anstrebt, und zwar unabhängig von Politik- und Personalwechseln. Als „Erzählgeschichte“ ist sie das auf lange Frist konzipierte, verbindende Element für alle Akteurinnen und Akteure und damit die strategische Basis für eine integrierte Stadtentwicklung.

### Städtische Identität

Eine städtische Identität entsteht folglich, indem man sich zuerst mit seiner eigenen Geschichte, mit der Entstehung,

mit historischen Brüchen auseinandersetzt und diese im konsequenten Dialog mit den Bürgerinnen und Bürgern debattiert. Denn Zukunft kann bekanntlich nur gestaltet werden, indem man die eigene Stadtgeschichte erkennt und diese auch aktiv zulässt. In einem zweiten Schritt kann und sollte eine Positionierung unter Einbeziehung der Gesellschaft stattfinden. Erst in einem dritten Schritt gilt es, Angebote zu entwickeln, welche die strategische Ausrichtung stützen und den Markenkern positiv aufladen.

Mit diesem strategischen Diskurs über eine städtische Identität wird die Stadt per se, werden Stadtteile und ihre Akteurinnen und Akteure in den Fokus der Wahrnehmung gerückt. Hier gilt es, Impulse aufzugreifen sowie Kooperationen einzugehen, um die Bevölkerung eigenständig über ihre Stadt sprechen zu lassen. Diese Kommunikation kann nur auf einem authentischen Diskurs aufbauen. Denn Städte gleichen vielschichtigen Organismen, in denen das gesellschaftliche Erleben reale und virtuelle Räume kreiert. Dieser Pluralismus an Möglichkeiten und diese Veränderung erfordern einen ganzheitlichen Ansatz: Aus der Vielfalt der Einflüsse entsteht eine komplexe, urbane Identität, die alle Bürgerinnen und Bürger einbezieht. Stadträume werden relevant und sichern die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft. Dabei gilt es vier Paradigmen zu berücksichtigen:

- Antworten geben und Wandel gestalten: Nur eindeutig konzeptionelle Veränderung schafft Raum für Neues.
- Geschichten erzählen und Szenarien entwerfen: Räume leben von Menschen, die Geschichten erzählen, wie auch Räume per se Geschichten erzählen. Das ist das Wesen von Stadtmarketing, welches sich mit gesellschaftlichen Herausforderungen proaktiv auseinandersetzt.
- Inspiration: Ideen zulassen und „anders“ denken, was nur durch kreative Ansätze möglich wird.
- Urbanität neu denken: Mit einem ver-

mittelnden, sozialen Charakter, der die Bürgerinnen und Bürger einer Stadt von Anfang an in Entwicklungsprozesse mit einbezieht, damit auf Augenhöhe und gemeinschaftlich an der „Stadt von morgen“ gearbeitet werden kann.

Von der Narrativentwicklung bis hin zur Planung und Umsetzung von Maßnahmen: Ganzheitliches Stadtmarketing heißt demnach, die inneren Kräfte einer Stadt zu mobilisieren – also Bürgerinnen und Bürger und Unternehmerinnen und Unternehmer sowie weitere politische, wirtschaftliche und kulturelle Stakeholder als Mitgestaltende von Stadt zu begreifen und mithilfe von partizipativen Methoden einzubeziehen. Oder noch besser: zu aktivieren, zu Stadt-Gestalterinnen und -gestaltern zu machen!

Denn wer zuhören kann, Bilder und Ergebnisse nicht gleich vorwegnimmt, Nutzerinnen und Nutzer konsequent einbindet und deren Bedürfnisse ernst nimmt, der entwickelt bessere Lebensräume auf Basis einer stringenten Stadtmarke, egal ob in Städten, in Büros oder in Third Places. Daraus entsteht eine ganzheitlich wahrgenommene Stadtmarke. Das ist die Grundlage für ein strategisch-zukunftsorientiertes Stadtmarketing. ■

### Literatur

Zenker, S. (2019): Die Stadt als Marke, in: Praxishandbuch City- und Stadtmarketing, S. 69-76, Wiesbaden, <https://go.sn.pub/HrCGDQ>

Die Beratungsagenturen der beiden Autoren Stadtzukunft ([www.stadtzukunft.at](http://www.stadtzukunft.at)) „Stadtmanufaktur“ ([www.stadtmanufaktur.com](http://www.stadtmanufaktur.com)) und „Culturelab“ ([www.culturelab.at](http://www.culturelab.at)) unterstützen Städte bei der Markenpositionierung und Strategieentwicklung.